

Marcus Schmitz

Familienfreundlichkeit in Unternehmen ist kein Selbstzweck

Als Unternehmensberater und Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln beschäftigt mich das Thema des familienfreundlichen Personalmanagements und dessen Bedeutung für unsere Kunden aus betriebswirtschaftlicher Sicht und vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen.

Als Vater von zwei Kindern stellt sich die Frage nach der eigenen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ persönlich jeden Tag. Insofern möchte ich aus diesem Fokus heraus einen Blick auf familienorientierte Unternehmenspolitik und auf notwendige politische Rahmenbedingungen werfen, um in Zukunft Familie und Arbeit vereinbarer zu gestalten.

Anforderungen an Unternehmen

In unserem gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld kämpft jedes Unternehmen um die eigene Existenz. Anders formuliert, ist jedes Unternehmen von jetzt auf gleich ersetzbar. Firmennamen wie Mannesmann oder Hoechst verschwinden – nur wenige merken es, kaum jemand vermisst sie.

Abgeleitet aus dem Ziel, ein Unternehmen zu erhalten, ergeben sich Anforderungen für das Management. Die Existenz des Unternehmens ist abhängig vom Erfolg, der mit darüber entscheidet, ob eine eigene, unabhängige Unternehmenspolitik gestaltet werden kann. Erfolgskritisch ist unter anderem die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen Innovationen auf den Markt bringen und mit der es sich an veränderte Marktbedingungen anpassen kann.

Die Geschwindigkeit führt im Rahmen der Existenzsicherung zu einer kurzfristigen Sichtweise. Unternehmensentscheidungen richten sich immer mehr an kurzfristigen Zielen aus. Wer weiß, ob es das Unternehmen in zehn Jahren in derzeitiger Form überhaupt noch gibt?

Wertet man die kurzfristige Orientierung, dann kommt man zwangsläufig zu negativen Auswirkungen: Es herrscht weniger Sicherheit, eine höhere Instabilität für alle Beteiligten und weniger gesellschaftliche Verbundenheit. Daneben gibt es auch positive Auswirkungen: Gestaltungsmöglichkeiten durch permanente Veränderung, Internationalität, Karriere- und Lebensoptionen, die früher undenkbar gewesen wären.

Anforderungen an Familien

Grundsätzlich erfordert eine Familie Stabilität und Sicherheit. Die Entscheidung zur Familiengründung – mit langfristigem oder gar lebenslangem Fokus – erfordert Weitblick und langfristiges Denken. Sie ist auf Dauer ausgerichtet, bedingt langfristige Verbundenheit und Identifikation. „Familien wachsen, wo Menschen Vertrauen in die eigene Zukunft besitzen und die persönliche und gesellschaftliche Umgebung Familien und Kindern mit Wertschätzung begegnet.“¹ Eine Ausrichtung auf kurzfristige Zeiträume fällt unter der Verantwortung, die man für Partner oder Kinder empfindet, schwer.

Hinzu kommt, dass das Familienbild aus Zeiten resultiert, in denen die Sicherheit und Dauerhaftigkeit viel stärker lebensprägend war. War der Arbeitgeber, der Wohnort, das Haus und das soziale Umfeld gewählt, blieb es konstant – häufig für das gesamte Leben. Lebensmuster für Familien, die auf Kurzfristigkeit ausgerichtet sind, gehören nicht zu unserem erlernten oder jemals vorgelebten Erfahrungsschatz.

¹ Robert Bosch Stiftung: Vorwort zu „Starke Familie.“, Bericht der Kommission „Familie und demografischer Wandel

Zusammenspiel Unternehmen – Familie

Fassen wir die Analysen zu Unternehmen und Familie zusammen, dann lautet die Schlussfolgerung, dass beide Bereiche diametral entgegengesetzten Anforderungen unterliegen. Kurzfristigkeit bei Unternehmen – Langfristigkeit in der Familie, Instabilität bei Arbeitgebern – Stabilität im Familiengefüge, usw.

Will man als einzelner hier zu einer größeren Übereinstimmung in den Anforderungen gelangen, dann kann man – logisch abgeleitet – nur zu zwei Veränderungsreichen kommen.

Einerseits kann man das berufliche Umfeld anpassen. Dies drückt sich unter anderem durch eine steigende Zahl von selbstständigen Spezialisten aus. Eine neue Ordnung auf dem Arbeitsmarkt wird von vielen Experten für die Zukunft vorhergesagt. Veränderungen sind auch für abhängig Beschäftigte beobachtbar. Die Trennung von Arbeit und Familie wird aufgegeben, dem gestiegenen Druck in Unternehmen Rechnung getragen. Steigende Arbeitszeiten² oder eine Verschmelzung der unterschiedlichen Lebensbereiche (Telefonate mit der Firma im Urlaub, Bearbeitung von Mails am Wochenende, etc.) ist gelebte Praxis.

Andererseits kann man das familiäre Umfeld anpassen. Eine Möglichkeit ist dabei, Familie gänzlich zu vermeiden. Dies ist durch niedrigste Geburtenraten häufig beklagt, aber als eine logische Ableitung aus dem Konflikt der Anforderungen anzusehen. Eine weitere Möglichkeit ist, Familie anders zu definieren und den veränderten Anforderungen (z. B. Kurzfristigkeit, Instabilität) anzupassen. Hier finden wir zum Beispiel Patchworkfamilien mit unterschiedlichen Verweildauern, vielfältige Altersstrukturen im Familienverbund (Vater hat Kinder im Alter von 23, 20 und 2 Jahren) oder ähnliches. Hettlage spricht in diesem Zusammenhang von Familienwelten und nicht mehr von der Familie³.

Wenn einzelne sich den Anforderungen anpassen, dann können es natürlich auch die Unternehmen, stellvertretend das Management. In der Tat wird durch Instrumente des familienfreundlichen Personalmanagements (z.B. flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, usw.) der durchaus ernst gemeinte Versuch unternommen, die auf der Strecke gebliebene Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebensbereiche auch zum Vorteil des Unternehmens zu erhöhen. Doch was bewirken diese Versuche, wenn auf der anderen Seite der Kampf um die Existenz des Unternehmens oder des individuellen Arbeitsplatzes steht? Was nützen Instrumente, wenn oftmals Führungskräfte Leistung und Familie als sich ausschließende Parameter definieren? Wenig! Damit werden die Instrumente von den Betroffenen nicht wahrgenommen. Sie wirken nicht im gewünschten Maße, entspannen den Konflikt nicht. Unternehmen sind also genauso gefordert, wie jeder Einzelne: Sie müssen neue Muster ausbilden, um tatsächlich dem Problem begegnen zu können.

Dieses neue Muster lautet: Integration der Familie und des privaten Umfelds in den Bereich des Unternehmens. Was ist damit gemeint? Wenn jeder Einzelne in seiner privaten Zeit das Unternehmen nicht mehr ausblendet (z.B. Telefonieren im Urlaub), dann sollte folgerichtig das Unternehmen auch die Bedürfnisse des Einzelnen in der Arbeitszeit nicht außer Acht lassen. Flexibilität und Verständnis für familiäre Angele-

² Eine Studie der IGS Organisationsberatung GmbH in Kooperation mit dem Managementportal www.mwonline.de und der Softwarefirma staffadvance unter mehr als 1.000 Vätern belegt, dass 80 % der befragten Väter mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten, 23 % der Väter nehmen weniger Urlaub, als ihnen zusteht.

³ Hettlage, Robert: Familienleben heute in: Henry-Huthmacher: Leise Revolutionen, Familien in Zeiten der Modernisierung, Herder, 2002

genheiten gehören also zu zukünftigen Handlungsmustern und Anforderungen an Führungskräfte⁴.

Wie aber bilden sich neue Handlungsmuster in Unternehmen und bei Führungskräften aus? Die Antwort lautet meistens: durch Leidensdruck. Wodurch kann Leidensdruck zur Implementierung von gelebtem familienfreundlichem Personalmanagement entstehen? Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck und die geschilderten Anforderungen steigt der Bedarf nach gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften. Auf der anderen Seite werden - und sind es heute schon - Arbeitskräfte in vielen Bereichen, d.h. mit entsprechend erforderlichen Ausbildungen und Qualifikationen, knapp.

Die demografische Entwicklung wird durch zwei gravierende Auswirkungen weitergehend für Handlungsdruck sorgen. Erstens stehen aufgrund der niedrigen Geburtenraten immer weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. Zweitens wandern viele Potenzialträger aus Deutschland ab.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass vor diesem Hintergrund selbstverständlich auch verstärkt auf die Rekrutierung von Frauen zurückgegriffen werden muss, um den Bedarf zu decken. Dass sich unser Land durch fehlende Infrastruktur und kulturelle Beharrungstendenzen nach wie vor den Luxus erlaubt, gut ausgebildete Frauen nach dem ersten, spätestens nach dem zweiten Kind dem Arbeitsprozess zu entziehen, ist arbeitsmarktpolitisch sträflich.

Zwischenfazit

Summa summarum müssen sich Unternehmen an den Anforderungen der Mitarbeiter ausrichten, wollen sie diese für das Unternehmen gewinnen und diese binden. Eine Anforderung ist nach wie vor das Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Familienfreundliches Personalmanagement ist kein Selbstzweck. Es bildet sich aus, wenn das Unternehmen davon einen Nutzen hat. Dies ist der Fall, wenn gut ausgebildete und knappe Arbeitskräfte für das Unternehmen gewonnen oder an das Unternehmen gebunden werden sollen.

Rolle der Politik

Sollte dieser Prozess nicht zum Tragen kommen, ergeben sich weitere gesellschaftliche Auswirkungen. Werden die benötigten Arbeitskräfte trotz dieser Maßnahmen knapp, verlagern die Unternehmen unter den oben beschriebenen Maßgaben im Existenzkampf den Standort dorthin, wo die Arbeitskräfte zu finden sind. Insofern lautet hier die zweite Möglichkeit, dass nicht nur die gut ausgebildeten Fachkräfte Deutschland verlassen, sondern die Arbeitsplätze direkt hinterher abwandern werden. Daraus ergibt sich, dass die Politik die notwendige Kulturveränderung unterstützen muss. Dies kann sie im Zusammenspiel mit Unternehmen oder im Bereich der Familienpolitik.

Zusammenspiel Politik-Unternehmen

Das Problem in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Politik besteht in den unterschiedlichen Welten, in denen sie sich behaupten müssen. Die Unternehmen, die erfolgreich am Markt agieren und sich im Wettbewerbsdruck behaupten, sind in der wirtschaftlichen Gegenwart angekommen – mit allen Ausprägungen, wie sie weiter oben zu lesen sind. Die Politik ist in der wirtschaftlichen Vergangenheit und

⁴ Dies belegt auch eine Studie der IGS Organisationsberatung GmbH in Kooperation mit dem Managementportal www.mwonline.de und der Softwarefirma staffadvance zum Konflikt zwischen Beruf und der Pflege von Angehörigen.

versucht oftmals über alte Instrumente und einfache Wenn-dann-Beziehungen das Geflecht zu steuern.

Sollen beide Bereiche miteinander verbunden werden, dann hilft es nicht: Zunächst müssen alle – und sei der Abschied von der Vergangenheit und der damit verbundenen Überschaubarkeit und Regelbarkeit auch noch so schmerzlich - loslassen und die gegenwärtige Situation anerkennen. Danach bedarf es einer gemeinsamen Ausrichtung.

Wo wollen wir hin? Was ist unsere Vision? Wie soll soziale Marktwirtschaft, oder was an Modell auch immer entworfen werden mag, funktionieren? Wie sieht die Gesellschaft in diesem Modell aus? Nach der Vision folgt die Strategie. Wie gehen die Beteiligten bei der Umsetzung vor, was ist wichtig? Abgeleitet werden müssen dann Maßnahmen, ehe einzelne Handlungsschritte festgelegt werden. Vor der Umsetzung erfolgt die Kommunikation des Modells, der Strategie und der Maßnahmen. So haben alle Beteiligten die Möglichkeit, sich auf die Dinge, die auf uns zukommen werden, einzustellen. Ein bloßes „Es ist alles so schlimm.“ und „Wir müssen den Gürtel enger schnallen.“ – ohne die Vision und die Strategie dahinter zu erklären – führt zu Widerstand, der nicht zu überwinden ist. Deshalb muss Deutlichkeit und Ehrlichkeit in die Diskussion, um Abwanderungsprozesse wegen schlechter Stimmung zu vermeiden. Nur so kann mehr Vertrauen in die eigene Zukunft aufgebaut werden.

Sicherlich ist diese Sichtweise praktisch mit Schwierigkeiten behaftet. Doch ich bleibe dabei: Die Wahl besteht darin, sich sowohl unternehmens- wie auch politikseitig nach der Dauer der Vorstandsverträge oder nach dem Abstand der Wahlen auszurichten, oder aber langfristig eine Perspektive aufzubauen. Da die Perspektive den ein oder anderen schmerzen wird, liegt das Risiko im individuellen oder parteipolitischen Misserfolg. Der Misserfolg lässt sich allerdings auch bei der kurzfristigen Vorgehensweise keinesfalls ausschließen.

Zusammenspiel Politik-Familie

Politik und Familie haben etwas Entscheidendes gemeinsam: Eine Veränderung in Anforderungen und Werten. Bisherige Handlungsmuster greifen nicht mehr. Die Aufgabe der Politik sollte darin bestehen, sich nicht auf Instrumente zu konzentrieren, sondern den kulturellen Veränderungsprozess zu gestalten. Dieser Veränderungsprozess ist unaufhaltsam. So sehr auch das Festhalten an alten Definitionen von „Familie“ die individuelle Sichtweise Einzelner prägt, so ist es doch nur eine Variante in einer Ansammlung von unterschiedlichsten Familienformen. Politik muss dafür sorgen, dass der Wandel in der Gesellschaft stattfindet und schnell fortschreitet. Dazu müssen die unterschiedlichen Formen anerkannt werden. Sie sind Lebensalternativen, die individuell wählbar sein müssen. Mütter, die arbeiten, dürfen gesellschaftlich nicht als Rabenmütter diskutiert werden. Mütter, die sich um die Kinder kümmern, nicht als „Nur-Hausfrauen“. Väter, die sich um ihre Kinder kümmern, nicht als Weicheier angesehen werden. Dies zu erreichen, ist das Ergebnis des Veränderungsprozesses, den Politik gestalten muss.

Fazit

Die Politik muss sowohl gegenüber Unternehmen als auch gegenüber Familien die Rolle verändern. Prozessgestalter einer Kulturveränderung, Projektmanager einer Neuausrichtung von Deutschland und nicht Bürokrat, Instrumentumsetzer oder Interessenvertreter einzelner Lobbys.

Sollte es im Prozess sinnvoll erscheinen, auf Instrumente zurück zu greifen, dann immer mit dem Hintergrund einer kulturellen Veränderung. Der große Erfolg zum

Beispiel des Elterngeldes liegt in der kulturellen Diskussion der Vätermonate und der damit verbundenen Rolle von Vätern.

Unternehmen werden sich dieser Kulturveränderung zum eigenen Nutzen und aus Leidensdruck nicht entziehen. Sie schafft – den erfolgreichen Veränderungsprozess vorausgesetzt – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten, an deren Ende ein familienfreundliches Umfeld, familienfreundliche Unternehmen und eine Stimmung im Lande steht, die Mut zu Kindern macht und auch Potenzialträger halten wird.